

# Der große Wurf: ein wachstumsförderndes Umfeld. Das tägliche Handeln: kleine Schritte.

von Guido Quelle

## Kurzübersicht

- o Stellen Sie stets Ihre Kundenthemen in den Fokus, nicht die internen.
- o Sorgen Sie dafür, dass in Meetings das beste Argument zählt.
- o Stellen Sie Resultate immer vor Tätigkeiten.
- o Setzen Sie klare Prioritäten in Bezug auf anstehende Themen.



Wenn wir von einem wachstumsfördernden Umfeld sprechen, dann stellen wir uns natürlich unmittelbar ein großes Ziel vor, das nie ganz perfekt erreicht werden wird. Die gute Nachricht: Perfektion ist hier auch völlig fehl am Platz, wie fast immer und daher muss auch kein perfektes wachstumsförderndes Umfeld vorliegen. Wohl aber erwarten wir, auch von unseren Klienten, dass kontinuierlich an diesem Umfeld gearbeitet wird. Damit nicht die typischen Killerphrasen, wie „keine Zeit“, „andere Prioritäten“, „zu kompliziert“, etc. gezogen werden, folgen hier kleine Schritte, die – werden sie nicht zur Einmalaktion degradiert – deutlich helfen können, offener in Richtung Wachstum zu denken und das sogar mit den vorhandenen handelnden Personen: Damit eine hohe Anwendbarkeit gewährleistet ist, können die hier gezeigten Schritte problemlos in bestehenden Meetings gegangen werden.

**Also, liebe Top-Führungskräfte, aufgepasst:**

### 1. Kunde oder intern?

Achten Sie darauf, dass Meetings, Besprechungen, Gespräche sich mehr um Kundenthemen als um interne Themen drehen. Häufig ist genau das Gegenteil der Fall. Wenn Ihnen entgegnet wird, dass man gar keine externen Kunden habe, schauen Sie auf die internen Kunden,

die hat jeder. Kundenprobleme? Her damit. Produktverbesserungen? Unbedingt besprechen. Prozesse für Kunden vereinfachen? Jawohl, wenn es erforderlich ist und / oder honoriert wird. Interne Dinge sollten hinten anstehen. Kunden sind wichtiger. Weisen Sie darauf hin.

### 2. Argument oder Rechthaberei?

Nicht derjenige, der die meisten Streifen auf der Schulter hat, muss auch das beste Argument haben. Sorgen Sie in Meetings dafür, dass das beste Argument zählt, nicht der höchste Rang. Das sei selbstverständlich? Ist es nicht. Wenn es bei Ihnen schon so ist, herzlichen Glückwunsch. Wenn aber der Ranghöchste in Meetings fast immer seine Meinung durchsetzt, obwohl es Argumente gab oder wenn keine Argumente mehr vorgetragen werden, weil man annimmt, der Ranghöchste setze sich sowieso durch, ist Handlung geboten. Beginnen Sie bei den Meetings, bei denen Sie der Ranghöchste sind: Hören Sie zu, geben Sie den Argumenten Raum und scheuen Sie sich nicht, Ihre Meinung zu ändern, vielleicht sogar direkt im Meeting.

### 3. Resultat oder Anstrengung?

Resultate, Resultate, Resultate. Man kann es nicht oft genug sagen. Output statt Input. Einfacher statt kompliziert. Kurz statt lang. Setzen Sie darauf, dass derjenige,

der gute Resultate in kurzer Zeit erreicht, höher wertgeschätzt wird, als derjenige, der dazu länger braucht. Setzen Sie darauf, dass in der Gegenwart lieber länger über zu ergreifende Initiativen gesprochen wird, damit in der Zukunft bessere Resultate erzielt werden, als dass einfach irgendetwas getan wird. Planen Sie komplexe Dinge gemeinsam und ziehen Sie sie dann durch. Jedes Resultat ist gut, weil es Korrektur erlaubt oder Bestätigung bringt. Einzige Ausnahme: Verhaltensänderungen, denn erwünschte Verhaltensänderungen müssen bereits dann bemerkt und belobigt werden, wenn sie geschehen, unabhängig davon, welches Resultat eintritt.

#### 4. Priorität oder Kuddelmuddel?

Neulich bei einem Seminar, das ich für Vorstandsvorsitzende und Vorstandsmitglieder gehalten habe, kam wieder der alte Prioritäts Sarkasmus auf: „Es gibt bei uns drei Prioritäten: Sehr wichtig, äußerst wichtig und sofort zu erledigen“. In der Tat ticken manche Unternehmen und Organisationen so und überdies werden Prioritäten auch virtuos verändert, teilweise tagesaktuell. Die Folge: Mitarbeiter sind überfordert und tun irgendetwas, manches davon wird schon richtig sein. Sorgen Sie dafür, dass in Ihrem Verantwortungsbereich die Prioritäten klar sind und dass alle Mitarbeiter, die es betrifft, diese Prioritäten kennen. Handeln Sie dann danach und weichen Sie erst dann davon ab, wenn Sie übersteuert werden. Auf der Führungsebene unterhalb der Geschäftsführung kann dies durch die Unternehmensführung geschehen, auf Unternehmensführungsebene durch die Gesellschafter oder den Gesetzgeber. Andere Einflüsse – abgesehen von höherer Gewalt – sollten Sie nicht akzeptieren. Deklinieren Sie dieses Denken bis in Ihre Meetings hinab: Welche Themen haben Priorität, welche können warten. Denken Sie daran: Wenn alles gleich wichtig ist, ist nichts wichtig.

#### 5. Sog oder Druck?

„Wir müssen mehr Druck auf den Kessel bringen“ – Klar, am besten bis der Deckel unkontrolliert abfliegt. „Wir müssen die Schrauben stärker anziehen“ – Sicher, bei uns im Ruhrgebiet sagt man dazu: „Nach fest kommt ab“. „Wir müssen den Kunden dazu zwingen, das abzunehmen“ – Genau, weil der Kunde am liebsten zu etwas gezwungen wird. Nein, Druck ist die falsche Kenngröße. Sog hingegen ist die richtige. Ein neues Projekt? Es darf gar nicht jeder dabei sein. Neue Leistungen für Kunden? Erst einmal ist zu schauen, ob sich Kunden dafür qualifizieren. Neue Aufgaben im Unternehmen? Schauen wir doch einmal, wer sich dafür bewirbt. Achten Sie in Meetings auf die Sprache: Sollen Mitarbeiter „rausgehauen“ (freigesetzt) werden? Sollen Kunden Leistungen „aufgedrückt“ werden? Soll jemand „ausgepresst“ werden? Soll der Wettbewerb „weggehauen“ werden? Martialische Sprache zeigt im Unternehmensumfeld zwar vielleicht Überzeugung, aber leider die falsche. Wachstum funktioniert eleganter – mit Sog, nicht mit Druck.

#### Sie erkennen, worauf wir abzielen:

Sprache prägt das Handeln. Niemand aber möchte mit einem Unternehmen zusammenarbeiten, das weniger Wert auf seine Kunden legt als auf sich selbst, in dem rechthaberisch diskutiert wird und in dem am Ende derjenige, der die höchste Position bekleidet, Recht hat, das Tätigkeit vor Resultate stellt, das seine Prioritäten täglich ändert und das permanent Druck ausübt, richtig? Gut, dann tun Sie etwas dagegen.

